

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA SEGURIDAD MÁXIMA
SEGUMAX CIA. LTDA.**

**AUTOR:
JAIME FRANCISCO AYALA NEGRETE**

**TUTORA:
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARÍN**

Quito, enero del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Jaime Francisco Ayala Negrete, con documento de identificación N° 100305825-0, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: “Sistematización de la Implementación de un plan de retención de personal en la compañía de Seguridad Máxima SEGUMAX CIA. LTDA”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de titulación “Sistematización de la Implementación de un plan de retención de personal en la compañía de Seguridad Máxima SEGUMAX CIA. LTDA”, realizado por Jaime Francisco Ayala Negrete, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, noviembre 2017



.....
Johanna Valeria Segovia Marín

CC. 1717518227



SEGUMAX
Cía. Ltda.

SEGUMAX cía Ltda

SEGURIDAD MÁXIMA

Vigilancia general, uniformada, armada y supervisada.
Autorizada por el Ministerio de Gobierno y Policía Nacional.
"Trabajamos por un Ecuador más seguro para todos"

Quito, 10 de marzo 2017.

Dra. Paz Guarderas
Directora de Carrera Psicología.
Universidad Politécnica Salesiana.
Presente.-

Yo, Froilan Fernando Luna Ludeña, en calidad de Gerente General de la Compañía **SEGURIDAD MAXIMA SEGUMAX CIA. LTDA.**, certifico que el Sr. Jaime Francisco Ayala Negrete portador de la cedula de ciudadanía número 1003058250, realiza sus prácticas pre profesionales desde 06 de Octubre 2016 hasta la fecha y que el Sr. Ayala se encuentra autorizado para hacer uso de la información referente al área de Talento Humano de la Compañía para realizar su proyecto de Titulación, denominado "Sistematización de la implementación de un Plan de Retención de personal en la empresa Segumax S.A"; el mismo que considero que puede ser de gran utilidad para la empresa de mi representación.

Por la atención prestada a la misma., extiendo mis agradecimientos.


Froilan Luna Ludeña
CI. 1101971016
Gerente General
SEGUMAX CIA. LTDA.



Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi Hermana Yessenia Ayala que más allá de ser mi hermana ha sido un complemento fundamental en esta etapa de mi vida, a mi abuela, que con su amor supo guiarme desde la infancia hasta cuando estuvo conmigo, a mi madre, por ser el motor que cada día me impulsa para completar mis metas, a mi querida tía Paty, su esposo Gustavito y mi linda prima Katy por haber complementado mi crianza y desarrollo personal y profesional, a mi hermana Liss y amada sobrina Skarleth, por sus palabras de aliento y sus sonrisas en las épocas más difíciles que ayudaron a sobrellevar y ver los días desde otra perspectiva, a mi tía Beathriz y su hija María Esther por sus cuidados, amor y apoyo incondicional.

Agradecimiento

Es importante dedicar unas palabras de agradecimiento a todas las personas que formaron parte de este proceso, pues sin su apoyo no hubiera sido posible llegar a esta instancia.

A mi hermana Yessenia Ayala, agradecerle es poco para todo lo que me ha brindado, pues desde pequeño me impulso a luchar de manera incansable por cumplir mis metas, a ser una persona honesta y trabajadora, por enseñarme a que las cosas mas importantes de la vida no son cosas si no momentos, por jamás soltar mi mano a pesar de la distancia.

A mi abuelita y mis tías, por ser el pilar fundamental en todo mi desarrollo, por darme todo su amor y apoyo, por jamás darme la espalda y estar presente en las mejores épocas de mi vida, por haberme guiado de manera correcta en mi formación para llegar a ser un profesional.

A mi madre, mi hermana Liss y sobrina, les agradezco por ser esa fuerza incondicional en los momentos más difíciles, ya que con tan solo con unas palabras, una sonrisa o una mirada era suficiente para poder continuar.

Índice

Introducción	1
Primera Parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización	13
5. Metodología de la sistematización	14
6. Preguntas clave	17
6.1. Preguntas de inicio	17
6.2. Preguntas interpretativas	17
6.3. Preguntas de cierre	17
7. Organización y procesamiento de la información	17
8. Análisis de la información	21
8.1. Resultados de la entrevista de salida	21
8.1.1. Análisis de los resultados de la entrevista	22
8.2. Resultados de la entrevista	25
8.3. Resultados de la observación	26
Segunda Parte	28
1. Justificación	28
2. Caracterización de los beneficiarios	30
3. Interpretación	31
4. Principales logros del aprendizaje	35
Conclusiones	38

Recomendaciones.....	39
Referencias.....	40

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencia entre Recurso Humano y Talento Humano.....	8
Tabla 2. Evolución histórica de la función de Recursos Humanos.....	9
Tabla 3. Cronograma de las fases del proyecto.....	21
Tabla 4. Relación entre los grupos y las causas asociadas.....	22
Tabla 5. Evaluación de la pregunta 3	24

Índice de figuras

Figura 1: Ubicación geográfica de la Compañía SEGUMAX CIA. LTDA en Quito, Ecuador	5
Figura 2: Cantidad de trabajadores agrupados por causas de bajas	23
Figura 3: Cantidad de trabajadores agrupados por respuestas	24
Figura 4: Evaluación de los aspectos de la institución.....	25
Figura 5: Árbol de problemas	27

Índice de anexos

Anexo 1: Entrevista de Salida	41
Anexo 2: Revista de Inducción	43

Resumen

El presente informe describe un proyecto de sistematización que surge sobre la base de que en la Compañía Seguridad Máxima SEGUMAX Cía. LTDA se realiza una auditoria para certificarse por las normas ISO: 9001 y en dicha auditoría surge como deficiencia el alto índice de rotación del personal existente en la empresa. En función de dar solución a esta deficiencia se propone implementar un Plan de Retención del Personal que se sustente en un diagnóstico de la situación real existente en la compañía. Para realizar el diagnóstico se emplearon como herramientas cualitativas la entrevista y la observación, las cuales permitieron identificar que una inducción inadecuada, la ausencia de un sistema de capacitación y el desconocimiento del salario asociado al puesto, son los principales problemas que están afectando el correcto desempeño de la entidad. Con el fin de eliminar estos problemas se propone el plan de retención basado en una entrevista de salida a realizarle a los empleados que soliciten baja con el fin de determinar las principales causas por las que rompen el vínculo empleador - empleado, una revista de inducción que incluye aspectos fundamentales acerca de la compañía y un protocolo de presentación a los nuevos trabajadores con el objetivo de familiarizarlos con el colectivo.

Abstract

This report describes a systematization project that arises on the basis that in the Maximum Security Company SEGUMAX Cía. LTDA is audited in order to be certified by the ISO norms and in this audit, it appears as a deficiency the high turnover rate of the existing personnel in the company. In order to solve this deficiency, it is proposed to implement a Personnel Retention Plan based on a diagnosis of the actual situation in the company. In order to make a diagnosis, the interview and observation were used as qualitative tools, which allowed to identify that an inadequate induction, the absence of a training system and the ignorance of the salary associated to the position, are the main problems that are affecting the performance of the entity. In order to eliminate these problems, it is proposed the Retention plan based on an exit interview to be carried out for employees who apply for leave in order to determine the main causes by which they break the employee employer link, an induction magazine that includes fundamental aspects about the company, and finally a protocol of presentation to the new workers with the aim of familiarizing them with the collective.

Introducción

Toda empresa, ya sea productora de bienes o de servicios, surge a partir de una idea o de una necesidad de generar beneficios económicos a sus accionistas, y para poder cumplir este fin la empresa debe contar con recurso humano dispuesto y capacitado para desempeñar las tareas y actividades requeridas en el proceso. Para que el personal esté dispuesto a cumplir con las tareas encomendadas debe tener un mínimo de condiciones que lo motiven a sentirse satisfecho con la labor que ejerce, en caso contrario decide abandonar su puesto y optar por otro que si reúna los requisitos o condiciones a los que aspira.

Con respecto a la capacitación del personal, además de que el trabajador debe cumplir con un grupo de requisitos de formación y experiencia la empresa cubre un grupo de cursos de capacitación especializados en la labor a ejecutar. En caso de que el trabajador, como se menciona anteriormente, decide abandonar el puesto que se encuentra ocupando, la empresa tiene que contratar un nuevo trabajador e invertir tiempo y recursos en capacitarlo para que se encuentre totalmente apto para desempeñar su labor.

En la compañía seguridad máxima SEGUMAX CIA. LTDA estos factores están fallando debido a que por disímiles razones la cantidad de trabajadores que han culminado su relación laboral con la compañía es significativamente alta y esto repercute negativamente en el funcionamiento y la productividad de la compañía.

El presente proyecto de sistematización se sustenta en las afirmaciones anteriores y busca eliminar las causas que provocan que exista una alta rotación del personal en la compañía para atenuar el impacto negativo de sus consecuencias, mediante la implementación de un plan de retención sustentado en la situación real de la organización.

Primera Parte

Esta primera parte del documento se encuentra encaminada a describir aspectos de vital importancia para el correcto entendimiento de la sistematización en cuestión. Entre dichos aspectos se encuentran los datos informativos del proyecto, el objetivo, la metodología, el objeto y los resultados más relevantes obtenidos en la sistematización.

1. Datos informativos del proyecto

Para entender el contexto donde se desarrolla una investigación es necesario, en un primer orden, conocer datos como el tema que aborda, la institución en la que se aplica, la categoría psicosocial a la que pertenece, entre otros. Estos datos se identifican a continuación.

a) Nombre del proyecto

Sistematización de la implementación de un plan de retención de personal en la compañía Seguridad Máxima SEGUMAX CIA LTDA. durante el período enero 2017 – julio 2017.

b) Nombre de la institución

La institución donde se realiza la investigación es la compañía Seguridad Máxima SEGUMAX CIA LTDA.

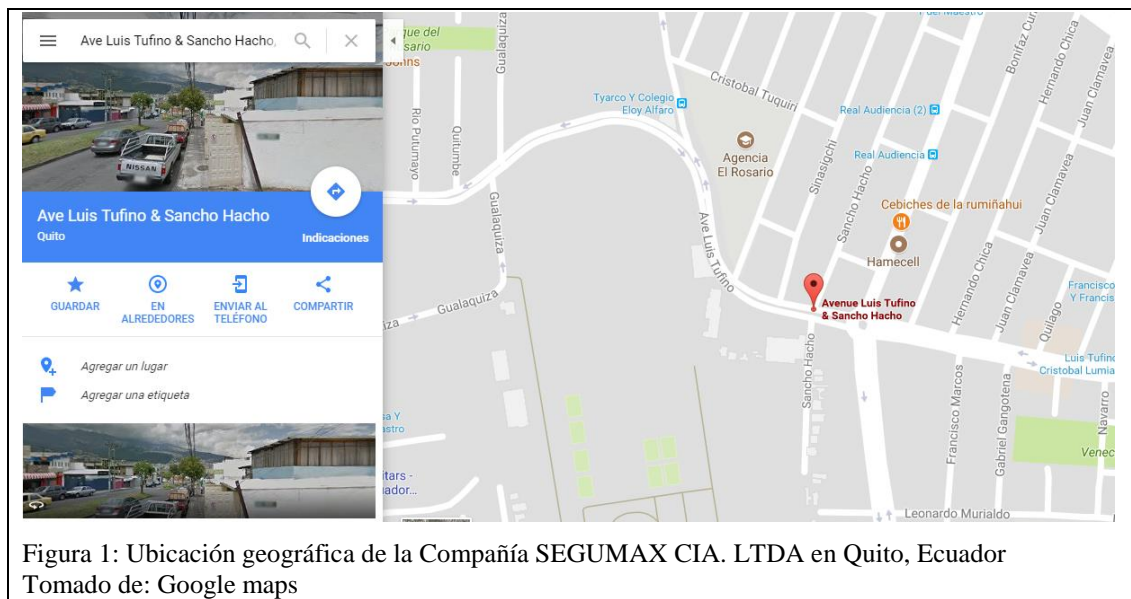
c) Tema que aborda la experiencia

El tema que aborda la experiencia es la retención del personal que se enmarca en el área de la psicología organizacional, ya que se encuadra en la implementación de un plan de retención del personal debido a los altos índices de rotación que se han presentado en la compañía SEGURMAX CIA. LTDA. Durante el proceso investigativo se detectaron que los principales problemas son la inducción inadecuada, el desconocimiento del salario y los beneficios y la falta de capacitación. Esto motiva al diseño de una revista de inducción para fomentar la empatía de los trabajadores por la compañía.

Mediante la investigación se programaron entrevistas de salida con los trabajadores que abandonaron la empresa y se establecieron acciones para trabajar sobre las causas que provocan las solicitudes de baja en la organización.

d) Localización

La matriz de la empresa SEGUMAX CIA. LTDA. se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la Av. Luis Tufiño Oe3-55 y la calle Sancho Hacho (sector Rumiñahui) según se muestra en la figura 1.



2. Objetivo de la sistematización

Con la sistematización de la implementación de un plan de retención de personal en la compañía se desea evidenciar la experiencia observada para que tanto la empresa en la que se ejecuta el proyecto como otras instituciones pertenecientes al sector cuenten con un precedente para realizar estudios similares. Además, se quiere que el proyecto sienta las bases para que en la compañía se le confiera la atención necesaria al recurso humano, su motivación y satisfacción.

Se espera, con la ejecución de la sistematización, lograr organizar los elementos claves a tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de retención en este tipo de compañías para que los trabajadores establezcan una empatía con la empresa en la que se realice la investigación y sus políticas, además, que se sientan identificados con la actividad que se realiza en su organización.

Se pretende obtener la información y los aspectos de valor necesarios para reconocer la viabilidad de la generalización del plan de retención del personal hacia otras organizaciones similares sobre la base de sus limitaciones y características especiales. Al sistematizar el proyecto realizado se busca identificar los puntos esenciales que se han de considerar ante este tipo de experiencias.

3. Eje de la sistematización

La presente sistematización se sustenta sobre la base de que las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita. El recurso humano es el pilar fundamental de toda compañía ya sea productora de bienes o de servicios, pero hay que tener en cuenta que no es lo mismo el recurso humano que el talento humano.

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas (Definición Mx, 2017).

Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa (Pérez, 2014).

Mientras que talento humano en su versión reducida es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño (Pérez, 2014).

La definición de talento humano se entiende en su versión ampliada como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc (FABATALENTOHUMANO2013, 2013).

A partir de los conceptos mencionados y sobre la base del estudio bibliográfico se elabora la tabla 1 donde se reflejan las diferencias existentes entre el recurso humano y el talento humano.

Tabla 1.
Diferencia entre Recurso Humano y Talento Humano

Recurso Humano	Talento Humano
Un recurso más de la empresa, para ser utilizado en beneficio de esta.	Son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.
Factor de producción, sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad.	Verdaderas fuentes de ventaja competitiva, se reconoce el verdadero lugar de las personas.
Un "recurso" del cual se dispone.	Incentivan y motivan a las personas a crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente.
Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño.	Las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa.
Se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos.	No se administran a las personas, sino que se administra junto con las personas.
Las personas son empleados, se denominan recursos humanos.	Se les denomina participantes y colaboradores de la organización.
Recurso tangible, fácilmente sustituible.	Su valor reside en el conocimiento y habilidades que tiene.

Fuente: Jaime Francisco Ayala Negrete, 2017

Para la presente investigación a pesar de la diferencia existente entre recurso humano y talento humano, se asume el término de recurso humano a la hora de manejar al personal en la compañía objeto de estudio y como concepto que el recurso humano son los trabajadores que realizan actividades y funciones en beneficio de la compañía.

En la mayoría de las empresas se realizan exhaustivas evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo, por esta razón existen dentro de los departamentos de recursos humanos, profesionales especializados en la ejecución y procesamiento de estas evaluaciones, que poseen conocimientos legales de

contratación, conocimientos de psicología y desempeño actitudinal (Definición Mx, 2017).

El concepto de gestión de recursos humanos que se ha aplicado con el paso de los años ha venido evolucionando según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.
Evolución histórica de la función de Recursos Humanos

Periodo	Modelo de conducta laboral y sobre la naturaleza humana	Modelo de dirección	Denominación.
Inicio Principios del siglo XX.	Hombre como máquina Predomina el estilo de gestión Taylorista. El trabajador como un elemento más en el sistema productivo.	Organización científica del trabajo	Administración de personal
Desarrollo En el marco de los años 30 hasta finales de los años 70.	Hombre como miembro de un grupo. Relaciones humanas en la organización Hombre como persona	Escuela de las relaciones humanas.	Dirección de personal
Cambio En el marco de los años 70 hasta los años 90.	Conducta organizacional. Desarrollo organizacional Perspectiva micro. Interés por el estudio del comportamiento organizacional	Teoría general de sistemas. Teoría contingente. Calidad total.	Gestión de recursos humanos
Estrategia. Competencias A partir de los años 90	Conducta organizacional (perspectiva micro y macro) Individuo –trabajo–organización. Las personas entendidas como sujetos sociales de necesidades, competencias y potencialidades desarrolladas dentro de los límites del proyecto empresa.	Teoría de competencias Teoría de inteligencia emocional. Teoría del potencial humano.	Gestión estratégica de los recursos humanos Gestión por competencias. Gestión del capital humano Gestión del potencial

Fuente: Formatur, 2015

La gestión de Recursos Humanos como cualquier proceso dentro de la organización genera una serie de gastos y costos dentro de cualquier empresa. Uno de los aspectos que influyen en el ascenso o descenso de estos gastos es la capacitación del personal, y en mayor medida la capacitación del personal nuevo. Por ello es de obligatorio análisis el comportamiento del índice de rotación del personal.

Según Chiavenato la rotación del personal es utilizada para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, lo cual significa que el intercambio de personas que existe entre una organización y el ambiente en que se desenvuelve está definido por el volumen de personas que comienzan a laborar en la organización y los que abandonan la misma (Chiavenato, 2002).

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

La rotación del personal se expresa en índices mensuales o anuales que permiten la realización de análisis comparativos, el desarrollo de diagnósticos de situación y la fundamentación de estrategias.

Un elevado índice de rotación del personal trae un grupo de consecuencias para el desempeño de una empresa, pueden generar una reducción en la productividad laboral; también perjudica la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad ya que los clientes pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados y representantes de servicio con el paso del tiempo. Llevan al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados. Además, el efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades, ya que cualquier cosa que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, tenderá a reducir las utilidades.

La idea de retener a los trabajadores más valiosos laborando para la empresa es crear capital intelectual, el cual se puede catalogar como la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los empleados.

Entre las principales estrategias que utilizan las empresas para retener a sus empleados se encuentran como las más importantes y ventajosas las que se refieren a continuación:

- Salarios justos y equitativos: A veces las remuneraciones no se ajustan con las horas laborales o con la cantidad o calidad de trabajo que ejecutan los trabajadores y debido a ello ocurren un mayor número de renunciaciones. En ocasiones no es incentivo incrementarlo solo para que el trabajador no rompa el vínculo empleador empleado, lo importante es que la empresa pague salarios justos.
- Mayor flexibilidad laboral: Es valorable que existan los cambios de horarios o en turnos fijos obtener permisos para realizar asuntos personales y atender las necesidades familiares. Algunas empresas también les brindan a sus trabajadores la posibilidad de trabajar de manera remota, aunque en el tipo de compañía que se está analizando en la presente sistematización no es aplicable ya que no se puede brindar un servicio de seguridad de manera remota.
- Garantía de longevidad: Para los trabajadores es significativo que sus jefes valoren la cantidad de años que llevan en sus puestos ejecutando un trabajo satisfactorio. La antigüedad de servicio por la empresa debe ser valorada y retribuida.

- Gratificaciones: Se deben brindar a las personas gratificaciones que retengan al personal en momentos de transiciones o de expansiones. Lo que se emplea en estos casos es un programa que incorpore pagos salariales y beneficios, tales como el pago de la locomoción, educación, mejoras en la jubilación a lo largo del tiempo de servicio, así como bonos extra (Entrepreneur, 2015).

Estando sustentada la investigación sobre los aspectos teóricos referenciados se convierte en requerimiento la utilización de una metodología que permita realizar un diagnóstico a partir de la aplicación de técnicas y métodos y que por tanto constituya en conjunto con la teoría, el eje de la sistematización.

En esta investigación serán sistematizados los resultados de las entrevistas de salida y de la observación pues a partir de la aplicación de estas técnicas procedentes del enfoque cualitativo se pueden detectar las principales causas de bajas repentinas que influyen en el alto índice de rotación del personal.

El tipo de investigación que se adecúa a la sistematización es la investigación cualitativa ya que permite “entender la representación que tienen los sujetos involucrados sobre los fenómenos circundantes, además se puede ahondar en sus experiencias, visiones y criterios” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Una fuente de información importante para realizar el análisis será la observación, técnica cualitativa que permite caracterizar el comportamiento de los individuos dentro del ambiente laboral.

Con el análisis de los resultados obtenidos a partir de la observación y la entrevista de salida a los trabajadores que abandonan la compañía se logran delimitar los aspectos que influyen en el alto índice de rotación del personal existente en la compañía y sobre esta base diseñar las acciones definidas en el Plan de Retención del Personal en función de disminuir el índice de rotación. Por esta razón los resultados constituyen el tercer eje de la sistematización.

El correcto entendimiento de la situación existente en el clima organizacional de la compañía permitirá diseñar el Plan de Retención del Personal sobre bases sólidas que permitirán a las partes involucradas entender y comprender la importancia del tema en cuestión.

El investigador logra consolidar los aprendizajes requeridos por el ejercicio académico a partir de la sistematización de los tres ejes constituidos por la teoría, la metodología y los resultados.

4. Objeto de la sistematización

El proyecto tiene como objeto la sistematización de las experiencias observadas en la implementación de un plan de retención de personal en la compañía Seguridad Máxima SEGUMAX CIA. LTDA.

El principal objeto de la sistematización se enfocó en tres problemas fundamentales: la inducción inadecuada, el desconocimiento del salario en conjunto con los beneficios, y la falta de capacitación; ya que fueron las principales deficiencias detectadas en la fase de diagnóstico.

En el proceso se consiguieron logros de aprendizaje que se encuentran encaminados a reconocer las diversas experiencias del conocimiento que se encuentran relacionadas con el diseño y ejecución de un Plan de Retención del personal en una compañía en concreto, la cual en esta sistematización es la compañía SEGUMAX Cía. LTDA.

5. Metodología de la sistematización

La investigación realizada es de tipo cualitativa ya que estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular; a diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica entre un grupo o entre la población a ser investigada.

Dadas las características de una investigación cualitativa y las características propias de este tipo de organizaciones se han seleccionado como instrumentos a utilizar en el proceso de sistematización del plan de retención los siguientes:

- **Revisión bibliográfica:** La revisión bibliográfica escrita no consiste en una serie de citas o extractos. La tarea central es organizar y resumir las referencias, de tal manera que revelen el estado actual del conocimiento sobre el tema elegido y, en el contexto de un nuevo estudio, establezcan una base sistemática para la investigación. Fue aplicada para adquirir los conocimientos teóricos que sustentan la investigación y para recopilar información acerca de la compañía.
- **Observación:** La observación consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. En este caso se observa el funcionamiento de la compañía y el desempeño de los trabajadores vinculados a la misma (Bohórquez, 2013).
- **Entrevistas:** La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados, por una parte, se encuentra el entrevistador y por la otra el entrevistado. Es una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado. Fue aplicada al encargado de recursos humanos y a los socios de la compañía. El resultado de la aplicación de la entrevista radica en el conocimiento de la situación real de la empresa y corroborar los resultados de la técnica de observación (Fuentes, 2015).
- **Entrevistas de salida:** Las entrevistas de salida son entrevistas estructuradas que mantienen los empleadores con trabajadores que han decidido poner fin a la relación laboral con la empresa. Se les aplica a los trabajadores que terminaron

sus relaciones laborales con la compañía, tanto a los que lo hicieron de manera voluntaria como a los que lo hicieron de manera involuntaria. La entrevista de salida aplicada en la presente sistematización está constituida por tres preguntas y una sección de comentarios y sugerencias. Las tres preguntas abarcaron las posibles causas que lo obligaron a solicitar baja de la empresa, el tiempo de análisis de la decisión de la solicitud de baja y la evaluación en la empresa de aspectos claves para la retención del personal.

Para la aplicación de los instrumentos se tuvieron en cuenta una serie de elementos necesarios para obtener resultados fieles a la situación real de la compañía. En el caso de la observación se procedió a observar el funcionamiento de los procesos de trabajo en la compañía, así como también las interrelaciones personales en la organización. Para la entrevista y la entrevista de salida se utilizaron personas vinculadas a la empresa, la primera entrevista fue aplicada al jefe del departamento de Talento Humano y la segunda entrevista fue aplicada a los 35 trabajadores que cesaron sus relaciones laborales con la compañía en el periodo de realización de la investigación ya que fueron los más afectados con la situación existente en la compañía.

De la aplicación de los instrumentos mencionados y a partir del análisis de los resultados obtenidos se han determinado los factores que inciden directamente en la rotación del personal los cuales constituyen la base de las medidas diseñadas para aplicar en el Plan de Retención, las cuales van encaminadas a lograr disminuir los indicadores de rotación.

6. Preguntas clave

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Cuál fue la razón por la que surgió el plan de retención del personal?
- ¿Qué nivel de participación tiene la compañía en el proyecto?
- ¿Quiénes son los principales actores involucrados en el proyecto?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Qué relación existe entre la revista de inducción y la retención del personal?
- ¿Cómo ha mejorado la fidelización del personal con la compañía?
- ¿Cómo se organiza la capacitación en la compañía?
- ¿Qué factores influyen en la retención del personal en la empresa?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Qué repercusiones observamos a nivel individual y colectivo?
- ¿Cuál fue la reacción de los socios de la compañía ante los resultados?
- ¿Cuál es la influencia del plan de retención del personal en la compañía?

7. Organización y procesamiento de la información

La información utilizada en la presente investigación se obtuvo de cuatro fuentes. La primera fueron los resultados de una auditoría para obtener la certificación por la

norma ISO: 9001 por la cual se determinó que el índice de rotación se encontraba elevado y por encima de los niveles establecidos para este tipo de empresas.

La segunda radicó en los datos recopilados mediante la entrevista al encargado de Recursos Humanos en la cual se determinó que los elementos que influían en los índices de rotación eran: la inducción inadecuada, el desconocimiento del salario y beneficios; y la falta de capacitación

La tercera fuente fueron los resultados de las entrevistas de salida en los cuales se determinaron aspectos importantes tales como:

- Sueldos
- Mejores cargos
- Conflictos de intereses
- Problemas personales
- Desmotivación
- Cambio de residencia o de País
- Mejores beneficios
- Problemas institucionales
- Demasiada presión y estrés
- Falta de promoción
- Baja remuneración
- Falta de reconocimiento
- Enfermedad
- Problemas familiares

- Monotonía
- Estudios
- Ambiente físico de trabajo
- Malas relaciones de trabajo
- Horarios de trabajo

Y también tomó mucha relevancia la evaluación que propuso el entrevistado sobre aspectos como:

- Inducción
- Capacitación
- Motivación
- Ambiente físico

En la cuarta fuente, a partir de la observación, se ratificaron los resultados obtenidos en las fuentes anteriores. Con todos estos resultados se procedió a diseñar estrategias que eliminaran los factores que influían en las bajas repentinas de los trabajadores y así lograr disminuir el índice de rotación del personal.

Con todos los factores negativos determinados y las estrategias para minimizarlos diseñadas fue definido el plan de retención del personal a implementar en la compañía, el cual se dio a conocer en la empresa y fue aprobado e implementado.

Las fases en las que se ejecutó el proyecto fueron cinco las cuales se concatenan de forma lógica y secuencial con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos. Estas fases son:

- Fase # 1: Delimitación del problema: en esta fase se realizaron conversaciones con los socios de la compañía y se definió el problema a solucionar.
- Fase # 2: Aplicación de los instrumentos: en esta fase se procedió a utilizar los instrumentos previamente descritos con la finalidad de obtener la información requerida para sustentar las medidas a implementar.
- Fase # 3: Diseño de la solución: en esta fase del proyecto de sistematización se realizó el diseño de la solución seleccionada para eliminar los problemas existentes en la compañía. Esta solución fue el plan de retención conformado por la revista de inducción y el protocolo de presentación de nuevos trabajadores.
- Fase # 4: Sociabilización de la solución planteada: en este paso o fase del proyecto se llevó a cabo una reunión con los socios y directivos de la empresa para explicarles las estrategias propuestas para eliminar las deficiencias detectadas y, como quedaron diseñadas dichas estrategias.
- Fase # 5: Implementación del plan de retención: en esta etapa se pusieron en práctica las estrategias diseñadas en la empresa con el fin de reducir el índice de retención del personal.

A continuación, se muestra el cronograma de ejecución de las fases anteriormente descritas como fases del proyecto de sistematización:

Tabla 3.
Cronograma de las fases del proyecto

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Fase 1							
Fase 2							
Fase 3							
Fase 4							
Fase 5							

Fuente: Jaime Francisco Ayala Negrete, 2017

8. Análisis de la información

El presente epígrafe se dedica a la presentación, ordenamiento y clasificación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos anteriormente explicados.

8.1. Resultados de la entrevista de salida

La entrevista de salida aplicada en la compañía SEGUMAX Cía. LTDA fue diseñada por el investigador en base a la revisión de la literatura relacionada con este tipo de instrumento. También se toman en cuenta para su diseño las posibles causas que conllevan a solicitar la baja de la compañía. El diseño de la entrevista resulta como se muestra en el Anexo 1 mientras que el análisis de su aplicación se muestra a continuación.

8.1.1. Análisis de los resultados de la entrevista

La entrevista fue aplicada a 35 trabajadores que solicitaron baja de la compañía y los resultados por preguntas son los siguientes.

Pregunta 1: ¿Cuáles son los motivos para dejar SEGUMAX?

En esta pregunta, para facilitar la investigación, las posibles causas se aglomeran en tres grupos. La relación entre los grupos y las causas asociadas se muestra en la Tabla 4.

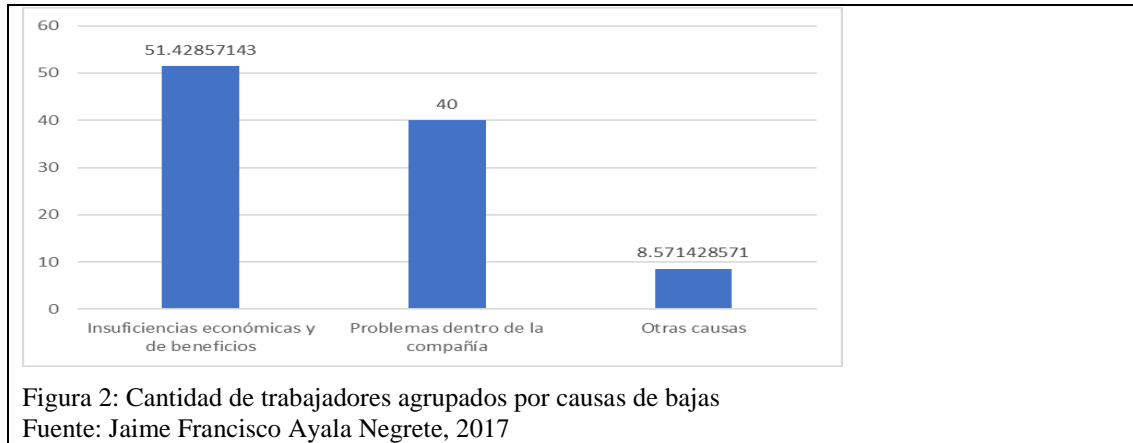
Tabla 4.
Relación entre los grupos y las causas asociadas.

Grupos	Causas Asociadas	
Insuficiencias económicas y de beneficios	1. Un mejor sueldo 7. Mejores beneficios	2. Un mejor cargo 11. Baja remuneración
Problemas dentro de la compañía	10. Falta de promoción 8. Problemas con el Jefe 12. Falta de reconocimiento 19. Incumplir lo ofrecido 18. Malas relaciones laborales	17. Ambiente físico de trabajo 5. Desmotivación 20. Horario de trabajo 9. Demasiada presión y estrés
Otras causas	3. Conflicto de intereses 13. Enfermedad 15. Monotonía 6. Cambio de residencia o País	4. Problemas personales 14. Problemas familiares 16. Por estudios

Fuente: Jaime Francisco Ayala Negrete, 2017

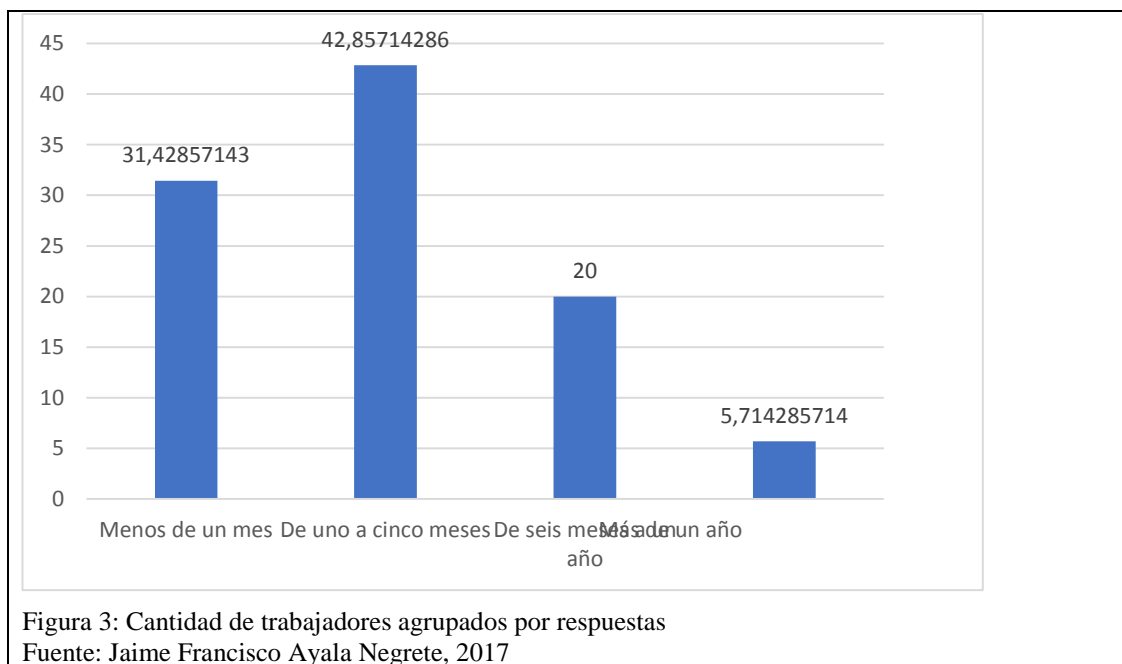
Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la entrevista de salida arrojaron que las causas más frecuentes por las que un trabajador abandona la compañía son por insuficiencias económicas y de beneficios, constituyendo estas el 51% de los entrevistados, mientras que el 40% de los trabajadores entrevistados

pidieron la baja por problemas dentro de la compañía y solo el 9% rompieron sus relaciones laborales por otras causas. Estos resultados se ven reflejados en la Figura 2.



Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo estuvo pensándolo antes de dejar SEGUMAX?

La aplicación de la pregunta dos arrojó como resultados los reflejados en la figura 3, de los cuales se determina que el 43% de los trabajadores entrevistados estuvo pensando en abandonar la empresa de uno a cinco meses, constituyendo el mayor porcentaje mientras que el menor porcentaje está representado por la cantidad de trabajadores que lo estuvieron pensando más de un año, a los cuales les corresponde un 6%.



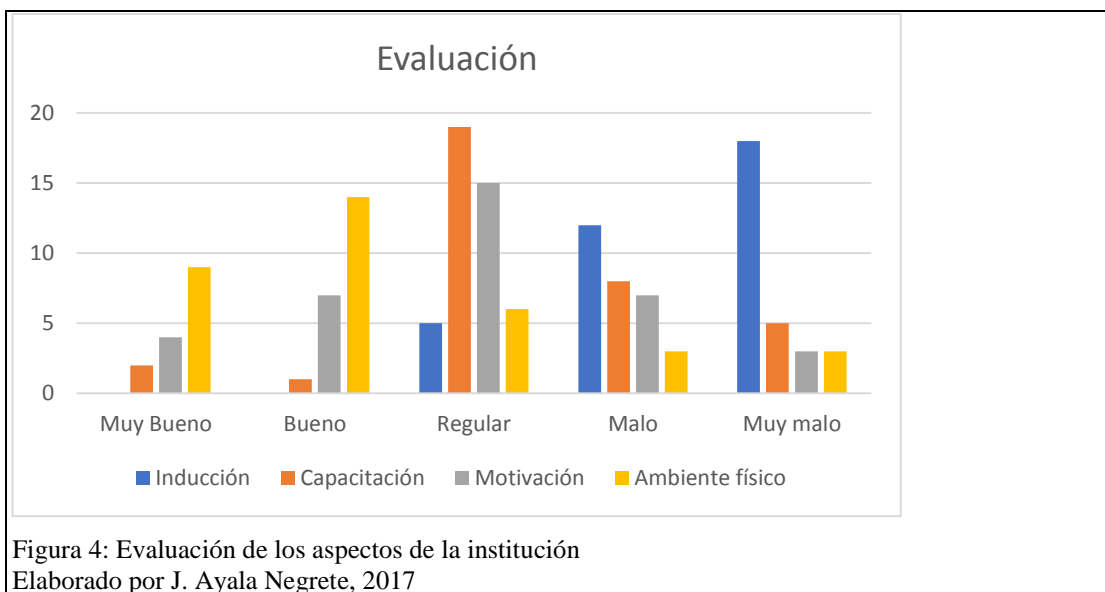
Pregunta 3: Evalúe los siguientes aspectos de la Institución

En esta pregunta los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 5. De ellos se obtiene que el 86.72% de los entrevistados evalúan la inducción entre mala y muy mala, mientras que los aspectos capacitación y motivación fueron evaluados de regular en un 54.29% y un 42.86% respectivamente y el aspecto mejor evaluado fue el ambiente físico ya que el 40% de los entrevistados califica este aspecto de bueno. Para un mejor entendimiento de los resultados se muestra la figura 4.

Tabla 5.
Evaluación de la pregunta 3

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Inducción	0	0	5	12	18
Capacitación	2	1	19	8	5
Motivación	4	7	15	7	3
Ambiente físico	9	14	6	3	3

Fuente: Jaime Francisco Ayala Negrete, 2017



Comentarios y Sugerencias

Los resultados del punto comentarios y sugerencias arrojaron que en un 40% de los casos lo que más les gusta de la compañía es el uniforme, mientras que lo que menos les gustó al 51% de los entrevistados fue la escasa existencia de beneficios. Sin embargo, en el 71.43% de los casos contestaron afirmativamente a la pregunta: ¿Recomendaría a alguien para trabajar en nuestra Empresa? Por su parte, en la pregunta de qué haría usted para eliminar lo que menos le gustó las respuestas estuvieron encaminadas al incremento de salario y a la creación de un sistema de beneficios.

8.2. Resultados de la entrevista

Mediante la entrevista realizada al encargado del departamento de Recursos Humanos se obtuvieron los datos necesarios para la elaboración de la revista de

inducción ya que se identificaron aspectos tales como la misión, la visión, los valores, los requerimientos corporativos y la historia de la compañía.

En conjunto con el encargado del departamento de Recursos Humanos, en la elaboración de la revista de inducción participaron todos los directivos de la empresa colaborando activamente en la delimitación de los elementos comprendidos en dicha revista, la cual fue entregada en la empresa una vez terminado el proceso de elaboración.

8.3. Resultados de la observación

Durante las diversas sesiones de observación desarrolladas se pudieron constatar varias de las deficiencias detectadas en el análisis de la entrevista. Entre ellas está la ausencia de un lugar donde el trabajador pueda conocer acerca de la historia de la compañía lo cual conlleva a una inadecuada inducción. Ausencia de un sistema de capacitación relacionada con el trabajo que desempeñan. Escasas relaciones interpersonales dado que no existen momentos definidos para la socialización dentro de la organización. Carencia de un sistema de beneficios que motive al trabajador a mantener su relación de trabajo con la compañía.

Todos estos resultados obtenidos de la observación realizada en conjunto con los hallazgos de la aplicación de la entrevista, constituyen la base para la realización del árbol de problemas que se muestra en la figura 4, en el que se observan los tres elementos que influyen en la rotación del personal y las consecuencias sobre los procesos de trabajo de la empresa SEGUMAX Cía.

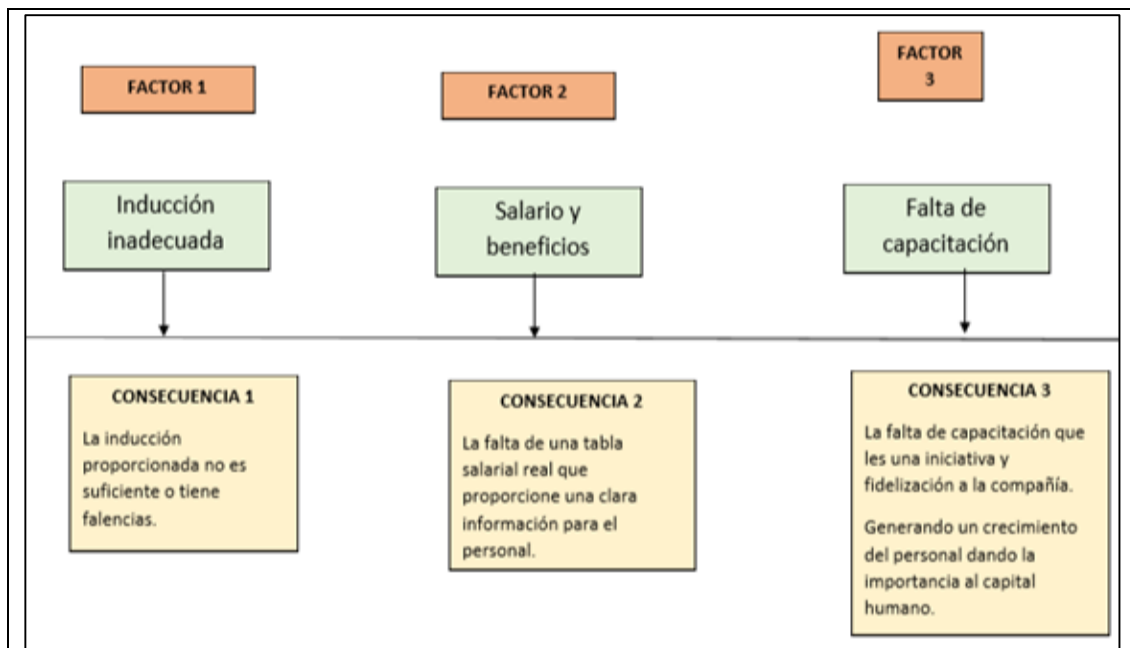


Figura 5: Árbol de problemas
Elaborado por J. Ayala Negrete, 2017

Segunda Parte

1. Justificación

El presente proyecto nace a partir de las inquietudes del encargado de Recursos Humanos de la compañía SEGUMAX, generadas por la elevada cantidad de bajas repentinas del personal operativo denominando así a los guardias de seguridad, se enfatiza que los guardias de seguridad corresponden al porcentaje más alto en la nómina, constituyendo el 83% del personal, ya que el giro de negocio está enfocado en brindar el servicio de seguridad a diferentes compañías.

El Jefe de Recursos Humanos fue muy preciso al mencionar que durante la auditoría para obtener la ISO 9001, una de las observaciones fue la alta rotación del personal en rangos operativos, provocado por una inconsecuente práctica dentro de la Gestión de Talento Humana.

Hay que tomar muy en cuenta que una alta rotación de personal tiene como consecuencia muchas pérdidas para la empresa. Una de ellas y la más importante es la inversión que la empresa hace al momento que se contrata a una persona, tomando en cuenta en esto inducciones y capacitaciones del personal nuevo.

Durante el proceso investigativo se ha tomado en cuenta el porcentaje de personas que se desvincularon al inicio de la investigación frente a la desvinculación actual, esto con el fin de conocer si es que mientras realizamos el proyecto las tasas de

desvinculación aumentaron, se mantuvieron o bajaron; y se constató que la cantidad de bajas disminuyeron considerablemente.

Otra de las ideas principales es fragmentar la mala costumbre o la visión que tiene de que la alta rotación del personal sea algo normal dentro de la empresa, evitando así esta mala costumbre y a su vez generando al personal mayor seguridad en los puestos de trabajo y mayor calidad de trabajo para la organización.

Por tanto, se considera que el presente proyecto de investigación busca, sobre la base de las principales causantes del abandono de trabajo y renunciaciones del personal, implementar y potenciar estrategias internas que favorezcan a la estabilidad laboral mediante un plan de retención del personal.

Por todo lo anteriormente planteado se define como **objetivo general**: Sistematizar la implementación del plan de retención del personal en la compañía SEGUMAX Cía. LTDA en un lapso de seis meses. Para darle cumplimiento al objetivo general se desglosan los **objetivos específicos** siguientes:

- Identificar los aspectos organizacionales que influyen directa o indirectamente en las bajas repentinas del personal.
- Proponer estrategias para minimizar el efecto de las deficiencias detectadas e influir en el comportamiento del índice de rotación del personal.
- Implementar el plan de retención del personal sobre la base de las estrategias propuestas.

A partir de la situación existente en la compañía y la alternativa planteada como propuesta de solución a la problemática detectada, se considera que dicha alternativa es la más adecuada para minimizar el efecto de los elevados índices de rotación existentes en la compañía ya que toma como base las opiniones de los trabajadores para identificar las causas que provocan las solicitudes de baja.

El proyecto de investigación tiene como resultado fundamental el plan de retención que se ha implementado y que tiene como objetivo disminuir el índice de rotación; para ello se implementa una revista de inducción que contiene la historia de la compañía desde sus inicios y tiene como objetivo lograr una empatía de los trabajadores hacia la empresa en cuestión. Este resultado logra mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales además de evitar los incidentes y accidentes de trabajo y este elemento constituye la relevancia práctica del proyecto de sistematización, mientras que la relevancia metodológica está dada por el proceder utilizado para realizar el estudio y elaborar el plan de retención del personal.

2. Caracterización de los beneficiarios

En la sistematización que se describe la compañía que será beneficiaria del Plan de Retención del personal es la empresa SEGUMAX Cía. LTDA. debido a que sobre la base del diagnóstico realizado en sus instalaciones y procesos de trabajo es que se establecen las medidas a implementar para retener al personal y disminuir los índices de rotación.

SEGUMAX empresa líder en el Ecuador, con su giro de negocio en seguridad y logística cuyo objeto social único es la prestación de servicios de protección y vigilancia de personas, bienes muebles e inmuebles; de investigación, de transporte y custodia de valores, bajo el directo control y supervisión de la autoridad pública, a través de guardias uniformados, armados y debidamente capacitados.

En este proyecto las personas que gozan como beneficiarios son todo el personal que labora en la empresa y la compañía en sí al pasar por la auditoría de la norma ISO 9001. Los trabajadores son quienes intervienen en las entrevistas de salida a fin de conocer la percepción o la idea central de su desvinculación con su compañía. A través de ellos se conocen las razones principales de la desvinculación del personal y la metodología de intervención en el plan de investigación.

Tanto en las entrevistas de salida como en la observación participativa los trabajadores y directivos fueron muy colaboradores entendiendo en todo momento la necesidad latente de la implementación del plan de retención. Gracias a su colaboración se lograron identificar las causas de bajas repentinas en el personal y también validar las medidas y estrategias que se implementaron en el plan de retención.

3. Interpretación

A partir de un análisis objetivo de la sistematización se pudo constatar que los aspectos psicosociales que en ella se desarrollan se encuentran relacionados con la psicología organizacional. Todas las propuestas realizadas para eliminar los problemas detectados se diseñaron sobre la base del diagnóstico realizado en la compañía.

El tema surge debido a que, durante la auditoría para obtener la ISO 9001, una de las observaciones fue la alta rotación del personal en rangos operativos, esto como una inconsecuente práctica dentro de la Gestión de Talento Humana. Esta debilidad influye directamente en las relaciones con los clientes debido a que no se puede mantener una relación duradera entre el cliente y el trabajador que presta el servicio.

Durante el transcurso de la historia el manejo del recurso humano ha venido evolucionando hasta conferirle hoy en día el lugar que se merece dentro de las organizaciones debido a la importancia que este tiene en cualquier labor, ya que por muy mecanizada que se encuentre la actividad a realizar el quehacer humano siempre va a ser necesario.

Como un ente social los trabajadores necesitan relacionarse entre ellos y con la sociedad, además de que tienen un grupo de necesidades las cuales tienen que ser cubiertas por el trabajo que desempeñan, de no ser así pues el hombre se ve obligado a buscar mejores ofertas que satisfagan sus necesidades personales surgiendo así las solicitudes de bajas dentro de una organización. Por esta razón los directivos de una empresa deben estar atentos a los posibles conflictos que se puedan presentar y darles la solución más adecuada en función de mantener al trabajador en plantilla.

Por un tiempo en la compañía SEGUMAX Cía. LTDA este aspecto se descuidó conllevando a que surgiera un incremento descontrolado del número de bajas solicitadas por el personal operativo.

Tomando en cuenta que la ruptura en cualquier organización de la relación empleador empleado conlleva a establecer una nueva relación con otro empleado para cubrir la vacante existente y que esta conlleva el aumento de los costos de preparación del personal, entonces se decide diseñar un plan de retención encaminado a disminuir el número de bajas en SEGUMAX. Siempre sobre la base del respeto de los derechos de los empleados como seres humanos y profesionales miembros de una organización.

Para guiar el diseño del plan de retención se establecieron un grupo de objetivos encaminados a identificar los aspectos que influyen en las bajas repentinas del personal, proponer estrategias para eliminar las deficiencias detectadas e implementar el plan de retención del personal sobre la base de las estrategias propuestas. Todas las acciones realizadas para cumplir con los objetivos se enfocaron hacia todas las áreas y niveles de la compañía tomando así un carácter ascendente, descendente y horizontal.

Los resultados obtenidos y las acciones propuestas se sustentan sobre la base de la situación real existente en la compañía y sus necesidades. Es por ello que a medida que se fue avanzando en el proyecto de sistematización se llevaron a cabo reuniones con los directivos para comunicarles los avances y hallazgos realizados. Durante estas reuniones se generaron un grupo de desacuerdos por parte de los directivos con las opiniones de los empleados, debido a que para ellos las cosas funcionaban bien tal y cual estaban implementadas. Estos desacuerdos se fueron eliminando con el transcurso de la investigación y la presentación de pruebas concretas sobre la existencia de las deficiencias, llegando así a un punto en el cual los directivos se convencieron de la necesidad de la investigación y comenzaron a participar activamente en la propuesta de soluciones para mejorar la situación existente en la organización.

Los desacuerdos mencionados anteriormente no constituyeron el único inconveniente existente durante la realización del proyecto, también hubo diferencias en la disponibilidad de tiempo lo cual trajo consigo que el investigador tuviera que adecuarse a las disponibilidades de la compañía, factor que influye en que, en varias ocasiones el manejo y análisis de la información se realizara con premura.

Durante todo el proceso hubo momentos en los cuales se generaron descontentos con los resultados expuestos los cuales el investigador supo manejar mediante la participación activa de las partes involucradas ya que al sentirse importantes dentro del proceso de ejecución del proyecto lo dejaron avanzar y colaboraron en el proceso de propuesta de soluciones a las deficiencias detectadas.

Durante todo el proceso investigativo se propusieron y realizaron cambios en función de las necesidades con la elaboración del plan de retención. Se estableció como procedimiento la realización de la entrevista de salida a todos los empleados que solicitaran baja, se implementó el protocolo de presentación de los nuevos trabajadores. Se creó una revista de inducción con el fin de generar empatía entre los trabajadores hacia la compañía.

El plan de retención puede decirse que constituye un aporte para el negocio de brindar seguridad. Si bien el proyecto se desarrolló en la sede de SEGUMAX Cía. LTDA, las estrategias y los canales pueden generalizarse, sin obviar las necesidades del público interno en las compañías donde se decida aplicar.

4. Principales logros del aprendizaje

Con el desarrollo de la investigación fueron numerosos los logros del aprendizaje alcanzados por el investigador ya que en todas las situaciones de inconvenientes a las que se enfrentó tuvo que analizar el modo de resolverlo y lo hicieron crecer como científico.

En el proceso de sistematización el investigador entendió que los postulados existentes en la literatura académica relacionada no debían ser utilizados al pie de la letra, sino que debían adecuarse a las características específicas de la compañía SEGUMAX Cía. LTDA. Otro aspecto comprendido por el investigador fue la importancia que se le debe conferir al recurso humano dentro de cualquier organización ya bien sea productora de bienes o de servicios.

Un logro significativo del investigador durante la ejecución del proyecto de sistematización radica en que mediante la formación académica adquirida hasta el momento en la carrera de psicología pudo manejar las situaciones adversas logrando siempre inclinar la balanza a favor de la correcta ejecución del proyecto en cuestión.

Mediante la aplicación de contenidos propios de la Psicología Organizacional se pudieron identificar las causas y consecuencias relacionadas con el alto índice de rotación. A su vez con el trabajo de campo realizado se logra comprender la importancia radicada en establecer objetivos bien definidos y que se pueden alcanzar durante el período investigativo.

La experiencia adquirida en este proyecto conlleva a plantear que en experiencias similares en compañías de este tipo se le debe conferir desde el principio similar importancia a la opinión del empleado que a la del empleador. Este aspecto estuvo un poco descuidado en los inicios de la investigación debido a que se tomaron como guía solamente las opiniones de la directiva, las cuales no eran del todo correctas, pero se supo rectificar el error y darle más participación al personal operativo.

El proyecto de intervención basándose en las deficiencias existentes en la compañía SEGUMAX Cía. LTDA generó un grupo de aportes a la gestión de recursos humanos en la organización. Entre estos productos se encuentra la revista de inducción que se muestra en el Anexo 2 y que incluye entre otros elementos la historia de la compañía, su misión, su visión, la labor que realiza, etc. Otro aporte por parte del proyecto de intervención a la compañía está constituido por la entrevista de salida a aplicar ante la existencia de una solicitud de baja. Y, por último, pero no por ello menos importante, como se menciona anteriormente, la investigación aporta un protocolo de presentación a los nuevos empleados.

Uno de los logros más importantes de la investigación es que se pudo implementar correctamente el Plan de Retención del personal el cual es de gran importancia para la organización ya que contribuye a disminuir el índice de rotación y se logró en gran medida a la participación activa de los trabajadores operativos y de los directivos de la compañía.

Como todo proyecto investigativo la presente investigación tuvo algunas desavenencias y contratiempos durante su ejecución las cuales fueron solucionadas de

forma participativa y a tiempo con el fin de alcanzar los objetivos previstos, aspecto que como fue mencionado anteriormente se logró cumplir satisfactoriamente.

La innovación de la investigación radica en la utilización de una entrevista de salida en este tipo de compañías en nuestro país ya que en relación con este tema no se encuentran investigaciones realizadas. Otro elemento innovador en la compañía es la elaboración de la revista de inducción ya que no se contaba con un documento que recogiera todos los aspectos abordados en ella y que fuera de fácil acceso para los trabajadores.

Estos elementos anteriormente mencionados influyen de manera positiva en el clima laboral de la organización y en las relaciones laborales entre sus trabajadores. Aspectos que influyen directamente en el correcto desempeño de sus trabajadores a la hora de ejecutar las actividades y los servicios que se realizan en la compañía. También influyen directamente en la salud mental de los empleados debido a que como habíamos referido anteriormente el ser humano como ente social necesita de relaciones que contribuyan a su desarrollo psicológico y para ello estas relaciones tienen que ser positivas.

Todos los aspectos mencionados considerados como logros de aprendizaje de la investigación contribuyen a que el proyecto de sistematización se haya culminado de manera satisfactoria para todas las partes involucradas y alcanzando de manera correcta el cumplimiento del sistema de objetivos establecido.

Conclusiones

A partir de todo el análisis descrito anteriormente como parte de la ejecución del proyecto de sistematización se concluye que:

- Los principales elementos que influyen en los altos índices de rotación del personal son: la inadecuada inducción del personal, el desconocimiento del salario y los beneficios y la falta de capacitación.
- El plan de retención del personal en la empresa SEGUMAX queda sistematizado mediante la implementación de una entrevista de salida, de un protocolo de presentación del nuevo personal y de una revista de inducción.
- Las estrategias implementadas logran disminuir el índice de rotación del personal en la empresa en la que se aplica el plan de retención sobre la base de que se actúa sobre los problemas detectados en el diagnóstico realizado.
- A partir del proyecto de sistematización se delimitaron los aspectos que se deben tener en cuenta para generalizar este tipo de investigaciones a organizaciones similares.

Recomendaciones

Mediante la ejecución del proyecto de sistematización y la implementación del Plan de Retención del Personal en la compañía SEGUMAX Cía. LTDA se recomienda que:

- Se mantenga la realización de las acciones implementadas con el plan de retención para que no resurjan las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado.
- Continuar estudiando la situación de la organización con el objetivo de implementar nuevas estrategias que permitan disminuir en mayor grado el índice de rotación.
- Se utilice esta investigación como base para ejecutar investigaciones similares en entidades cuya razón social sea análoga a la razón social de la compañía objeto de estudio ya sea en el ámbito nacional o en el internacional.

Referencias

- Bohórquez. (2013). *Diagnóstico para determinar la necesidad de implementar un sistema de ahorro y crédito para los miembros de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador – sector Los Ríos*. Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Definición Mx. (2017). *Definición de Recursos Humanos*. Obtenido de Definición Mx: <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- Entrepreneur. (9 de Mayo de 2015). *6 estrategias para retener empleados*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268268>
- FABATALENTOHUMANO2013. (5 de marzo de 2013). *Definicion de talento humano*. Obtenido de Talento humano 2013: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Fuentes. (2015). *Enseñanza en Línea Como Apoyo a la Educación Superior en el Estado de México*. España: Universidad de Zaragoza.
- Hernández et al. (2010, p. 34). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. México DF: McGraw Hill Educación Quinta Edición.
- Pérez, Y. (2014). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CUBANO*. (S. A. Internacionales, Ed.) La Habana, Cuba: Eumed.net.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de Salida

NOMBRE: _____ CARGO: _____

AREA: _____ JEFE INMEDIATO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ CIUDAD: _____

¿Cuáles son los motivos para dejar SEGUMAX?

Un mejor sueldo ()	Baja remuneración ()
Un mejor cargo ()	Falta de reconocimiento ()
Conflicto de intereses ()	Enfermedad ()
Problemas personales ()	Problemas familiares ()
Desmotivación ()	Monotonía ()
Cambio de residencia o Pais ()	Por estudios ()
Mejores beneficios ()	Ambiente físico de trabajo ()
Problemas con el Jefe ()	Malas relaciones laborales ()
Demasiada presión y estrés ()	Incumplir lo ofrecido ()
Falta de promoción ()	Horario de trabajo ()

¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar Segumax?

Menos de un mes ()	De uno a cinco meses ()
De seis meses a un año ()	Más de un año ()

Evalúe los siguientes aspectos de la Institución:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Inducción					
Capacitación					
Motivación					
Ambiente físico					

Comentarios y Sugerencias:

¿Qué fue lo que más le gustó de su trabajo? _____

¿Qué fue lo que menos le gustó de su trabajo? _____

¿Recomendaría a alguien para trabajar en nuestra Empresa? _____

¿Qué es lo que hiciera usted para cambiar aquello que le incomoda en la empresa?

Anexo 2: Revista de Inducción

¡FELICIDADES!

A partir de este momento pertences al grupo de trabajo de unas de las mejores compañías de Seguridad a nivel Nacional.



SEGUMAX. Cía. LTDA., es una Empresa que presta servicios en el área de Seguridad Privada, que se incorpora al mercado el 23 de Noviembre del año 1998, dedicándose a:

Servicios de asesoría en seguridad industrial y petrolera, servicios de asesoría en seguridad, seguridad aeroportuaria, seguridad bancaria, seguridad comercial, seguridad hospitalaria, vigilancia en general, armada y uniformada, investigaciones privadas, entre otros servicios.

MISION:

Proveer servicios de seguridad integral, caracterizados por una excelente atención a nuestros clientes, con valores agregados que nos diferencian de la competencia, utilizando los mejores físicos y humanos del mercado.



VISION:

Ser líderes en el mercado por la calidad y confiabilidad de nuestros servicios.



VALORES:

- Trabajo constante e incondicional.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Gratitude.
- Respeto.



CREEMOS EN TI Y EN TÚ POTENCIAL

Con tu esfuerzo y compromiso seguiremos desarrollándonos en el mercado.

La importancia que tú tienes dentro de la compañía, nos permite alcanzar altos estándares de calidad.

Tu crecimiento en el ámbito profesional y personal logrará cumplir con nuestros objetivos a corto y largo plazo.

Respetamos tus ideas y esperamos que toda oportunidad de crecimiento sea para generar un camino positivo a la compañía.



Requerimientos de la empresa:

Corporativo:

1. Trabajar logrando el cumplimiento de la misión de la compañía.
2. Cumplir con los valores y obligaciones de la compañía.

Personal:

1. Ser emprendedor
2. Tener una meta
3. Busca siempre la felicidad y fidelidad

NUESTRO UNIFORME

CONOCE QUÉ SERVICIO PRESTAMOS



Portar el uniforme con elegancia y distinción es una de nuestras cartas de presentación.

NUESTRO PERSONAL



OPERATIVO

- ✓ Protección a personas importantes
- ✓ Servicio de asesoría en seguridad industrial y petrolera.
- ✓ Servicio de asesoría seguridad
- ✓ Seguridad aeroportuaria
- ✓ Seguridad bancaria, comercial, bancaria
- ✓ Vigilancia en general
- ✓ Investigaciones privadas



ADMINISTRATIVO



- ✓ Gerencia General
- ✓ Gerencia Operaciones
- ✓ Jefe de proyectos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Financiero
- ✓ Supervisores
- ✓ Jefe de grupos

RECONOCIMIENTO Y BENEFICIOS

Actividades Recreativas, Esparcimiento e Integración

Para SEGUMAX CIA. LTDA.

Es muy importante generar actividades de integración, esparcimiento y recreaciones, con el fin de que las familias de nuestro personal sean bienvenidas a nuestros eventos, capacitaciones y festividades realizadas en la Empresa.

Cada fecha especial es importante para nosotros ya que nos permite realizar actividades con nuestro personal y sus familias, en donde comemos, realizamos juegos, concursos, festejamos cumpleaños, navidades, año nuevo y sobre todo estamos juntos compartiendo y disfrutando de cada uno de nosotros.